



# MOUVEMENT DE CREATION DE PARCS FOURNISSEURS : LE CAS DE RENAULT SANDOUVILLE

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault

## ► To cite this version:

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault. MOUVEMENT DE CREATION DE PARCS FOURNISSEURS : LE CAS DE RENAULT SANDOUVILLE. NEW GEOGRAPHIES OF PRODUCTION IN THE AUTO INDUSTRY - séminaire de travail organisé par le GERPISA, Mar 2001, Bordeaux, France. halshs-00694916

**HAL Id: halshs-00694916**

**<https://shs.hal.science/halshs-00694916>**

Submitted on 7 May 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **NEW GEOGRAPHIES OF PRODUCTION IN THE AUTO INDUSTRY**

**30 & 31 Mars 2001 - Bordeaux**

## **MOUVEMENT DE CREATION DE PARCS FOURNISSEURS : LE CAS DE RENAULT SANDOUVILLE**

Sonia ADAM-LEDUNOIS

Maître de Conférences

IUT de Rouen – Mont Saint-Aignan

CREGO

Rue Lavoisier – 76821 Mont Saint Aignan cedex

Tel : 02.35.14.70.60 Fax : 02.35.14.63.50

Y.Ledunois@wanadoo.fr

Sophie RENAULT

ATER IUT de Rouen – Mont Saint-Aignan

Doctorante IAE de Caen- Basse-Normandie

Caen Innovation Marché Entreprise

Rue Claude Bloch – BP 5160- 14075 Caen cedex

Tel : 02.31.56.65.00 Fax : 02.31.56.65.65

s.renault@iae.unicaen.fr

Résumé : L'article s'attache à appréhender les enjeux stratégiques de la création des parcs fournisseurs. Il s'appuie sur une étude menée auprès de Renault Sandouville. Centrés sur une proximité physique immédiate des fournisseurs, les parcs fournisseurs soulèvent un certain nombre d'interrogations quant à l'opportunité réelle pour les acteurs du système automobile d'adopter une telle organisation industrielle.

Mots clés : parc fournisseurs, industrie automobile, proximité spatiale, triptyque qualité-coût-délai, dépendance, production fractale.



## MOUVEMENT DE CREATION DE PARCS FOURNISSEURS : LE CAS DE RENAULT SANDOUVILLE

Afin d'apporter une réponse aux contraintes en termes de qualité, coûts et délais, de nombreux constructeurs automobiles mettent en place des parcs industriels fournisseurs. Ce système se caractérise par une proximité géographique immédiate des acteurs, les équipementiers étant basés dans l'enceinte du site de production de leur donneur d'ordres. De ce fait, s'instaure dans l'industrie automobile un nouveau rang de fournisseurs : les fournisseurs immédiats.

Les principaux bénéfices de la création d'un parc fournisseurs pour un constructeur sont évidents : économie logistique, accroissement des capacités, amélioration de la flexibilité, effets d'apprentissage... Néanmoins, cette nouvelle organisation industrielle, basée sur une proximité renforcée, n'est pas sans danger. Ce type d'organisation redistribue en effet le pouvoir entre les différents acteurs en renforçant le rôle des fournisseurs immédiats.

Notre réflexion s'appuie sur l'étude de l'implantation du parc fournisseurs Renault Sandouville<sup>1</sup>. Dans une première partie le mouvement de création des parcs fournisseurs sera appréhendé. La deuxième partie s'attachera à mettre en exergue les bénéfices d'un parc fournisseurs pour Renault. Enfin, les risques indissociables d'un tel rapprochement géographique seront développés dans la troisième partie.

### **1- Mouvement de création des parcs fournisseurs**

Face aux exigences croissantes de qualité, à la complexité exacerbée du produit automobile, les constructeurs automobiles doivent faire face à un triple défi :

- élargir la variété des produits,

---

<sup>1</sup> Les informations relatives au site de Sandouville sont issues d'une recherche documentaire ainsi que d'entretiens auprès des acteurs. Ces données ont donné lieu à des interprétations engageant la seule responsabilité des auteurs.

- rationaliser les relations d'approvisionnement,
- renforcer la mondialisation des activités (Lung et al., 2000).

La création de parcs fournisseurs à proximité des unités de montage des constructeurs permettrait de relever l'ensemble de ces défis. Ainsi, un mouvement significatif de constitution de parcs fournisseurs à proximité des usines de carrosserie montage s'est initié depuis le début des années 1990 (Ford Valence –Espagne ; Fiat Melfi –Italie ; Jaguar Halewood – Grande Bretagne...). La création de parcs fournisseurs participe à l'émergence de « l'entreprise étendue » (Morisse, Renault, 2000) ou « entreprise fractale » (Warnecke, 1993). L'entreprise étendue trouve notamment sa source dans l'application du concept de production modulaire dans la configuration de la chaîne d'approvisionnement.

La vocation première de la production modulaire est de diminuer la complexité tout en élevant la variété du produit offerte au client. Il s'agit d'une méthode adéquate pour accéder à la personnalisation de masse des marchandises et des services. La modularisation et la constitution de sous-ensembles préparés permettent de confier l'assemblage de modules à des fournisseurs extérieurs, si les temps de réquisition permettent d'effectuer des livraisons en synchrone et, en conséquence, de diminuer les stocks et la longueur des lignes principales. La production modulaire réduit la complexité, les immobilisations et les coûts d'assemblage. La création de parcs fournisseurs est le premier pas vers la modularité, même si le rapprochement a parfois pour seul objectif de réaliser de l'encyclage<sup>2</sup>.

En mai 1998, Carlos Ghosn a décidé d'opter pour une telle organisation chez Renault lors d'un comité de politique industrielle. Ainsi, selon l'évolution des stratégies produit et les opportunités et choix de stratégie industrielle, l'implantation des fournisseurs de proximité a été envisagée pour l'assemblage et l'encyclage de pièces et de sous-ensembles diversifiés et volumineux.

La création de parcs fournisseurs est intimement liée à la politique de partenariat de conception et de fabrication. Ainsi, dès la conception d'un nouveau véhicule, des « fournisseurs experts » sont sélectionnés afin de participer à l'émergence du produit. Ensuite, lors de la réalisation effective du projet, lesdits fournisseurs sont consultés au même titre que d'autres dans le cadre d'un appel d'offres du constructeur. Il s'avère, dans la majorité des cas, que les experts sont retenus afin de continuer la démarche. Dans la réalisation du projet, une continuité s'instaure de la proximité dans la gestion de projet à la proximité spatiale. Trois questions prévalent à la sélection de ces fournisseurs immédiats :

- Où crée-t-on de la diversité ?
- Où crée-t-on du volume ?
- Où est la barrière capitalistique ?

Ainsi (1) plus les fournisseurs vont loin dans le processus de fabrication, (2) plus la diversité et le volume créés sont importants, (3) plus il est intéressant qu'ils se rapprochent du lieu de consommation.

Le projet de création d'un site avancé fournisseurs à Sandouville<sup>3</sup> fut envisagé lors de la décision de remplacement de la gamme<sup>4</sup>. Le découpage des activités coïncide ainsi avec la définition technique des nouveaux véhicules. Sept fournisseurs sont implantés sur le site de Sandouville. Ils ne sont pas tous au même niveau d'intégration des activités. Les fournisseurs dont le volume et la diversité des pièces étaient les plus importants ont été sélectionnés. Leurs activités sont plus ou moins fortes sur la chaîne de valeur ; elles oscillent ainsi entre livraison synchrone, finition-livraison et assemblage-livraison. Le projet de Sandouville s'inscrit dans la volonté du constructeur de dédier ce site à l'ensemble de sa gamme « moyenne

---

<sup>2</sup> L'encyclage consiste à préparer la livraison en mettant les produits dans l'ordre où ils seront montés chez le constructeur, chacun correspondant à une voiture préalablement identifiée selon les messages reçus lors de la réquisition.

<sup>3</sup> Le site de Sandouville est spécialisé depuis sa création dans les véhicules haut de gamme. La plus importante usine Renault de Normandie assure notamment la fabrication de la Safrane et de la Laguna.

supérieure et supérieure ». Il sert également la stratégie de concentration destinée à diminuer les coûts. Ainsi, le groupe a depuis août 1999 modernisé une bonne partie de ses installations dans son usine de Sandouville et ouvert un parc d'équipementiers de 36 000 m<sup>2</sup> dans son enceinte, représentant un investissement de quatre milliards de francs.

## **2 - Avantages de la création de parcs fournisseurs**

La création de parcs fournisseurs apparaît comme une réponse aux nouveaux enjeux des systèmes productifs. Quels enseignements tirer en terme de Qualité, Coût et Délai, de flexibilité, d'implication et de développement des performances ? Il s'agit de spécifier le nouveau système de production qui préfigure la création de telles unités de production.

### *2. 1 - Optimisation du triangle d'or : Qualité- Coût-Délai*

La création de parcs fournisseurs a pour objectif de réduire les coûts logistiques de transport, de gagner en réactivité, d'améliorer la qualité ou d'optimiser la « montabilité » d'un sous-ensemble, voire de jouer sur la somme de ces variables. En externalisant la fabrication de sous-ensembles, les constructeurs transmettent des maillons de leur chaîne de valeur ; ils exigent de leurs fournisseurs un même service avec un coût moindre et une meilleure qualité. En termes de logistique, la création du site avancé fournisseurs de Renault permet de créer le volume et la diversité au plus tard, de diminuer sensiblement le stockage. Une création de valeur ajoutée est réalisée par le rapprochement des processus des usines (pour que le coût constaté soit inférieur à la somme des coûts antérieurs fournisseurs + Renault). La réactivité est plus importante grâce à un circuit court d'approvisionnement et de décision et la reprise des défauts par les fournisseurs avant la sortie de chaîne. La qualité est en voie de

---

<sup>4</sup> Les résultats d'une étude menée par le constructeur montrent que le rapprochement des fournisseurs doit être envisagé lorsqu'un nouveau véhicule est prévu ou lors de la fabrication d'une nouvelle unité d'assemblage.

conséquence optimisée, compte tenu des moindres manipulations de pièces fragiles, de l'absence d'intermédiaires. Les responsabilités de chaque intervenant de cette entreprise étendue sont mieux définies. Le constructeur voit ainsi dans cette implantation « *au plus près des chaînes de montage* » une sécurisation de ses approvisionnements, une réactivité accrue, un contrôle de la qualité immédiat et une possibilité de dialogue permanent avec les fournisseurs :

*« Dans le cadre du parc fournisseurs, on espère que le système gagnera en réactivité. Le rapprochement permet d'être plus factuel. A une distance de 200 kms, si le service qualité se plaint, cette plainte arrive en fabrication, etc. beaucoup d'intermédiaires sont requis. Désormais, on pourra emmener directement les fournisseurs sur le site et leur montrer la pièce défectueuse. On met en place des indicateurs afin de mesurer les problèmes sur la chaîne. On peut ainsi compter le nombre d'alertes, c'est à dire le nombre de fois où on appelle le chef d'unité. Il s'agit de diminuer les dépenses cachées, non productrices de valeur ajoutée »* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

L'imbrication des systèmes de production permet de réaliser un « mécano » grandeur nature ; de la conception à la distribution des véhicules, les gains financiers semblent alors conséquents :

*« La motivation première réside dans un double intérêt financier et logistique. En second lieu, il s'agit de rapprocher les Valeurs Ajoutées. Les deux processus mis bout à bout (processus constructeur + processus fournisseur) doivent coûter moins cher aux deux parties que s'ils étaient séparés. Ainsi, si l'on conçoit différemment les pièces, on est susceptible de trouver de nouveaux processus de*



*production moins coûteux*<sup>5</sup> »- Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

S'il apparaît primordial, le triptyque QCD n'est pourtant pas le seul élément générateur du développement de sites avancés fournisseurs, l'essor des phénomènes de place et la volonté d'accroître l'attractivité des pôles régionaux, à l'image des districts industriels, concourent également au développement de parcs fournisseurs.

## 2. 2 - *Phénomène de place*

Les stratégies de partenariat permettent d'accroître la proximité entre constructeurs et fournisseurs dans ses multiples dimensions : technique, sociale, culturelle, organisationnelle et bien sûr physique. Ce dernier point nous ramène aux notions de parcs fournisseurs, de plateau. Ainsi, les stratégies des industries automobiles orientées vers une recherche de réduction systématique des coûts et des délais de conception s'appuient en partie sur la proximité géographique.

Il s'agit de créer un *phénomène de place*, ayant pour conséquence première l'établissement de relations d'une meilleure qualité entre les participants successifs à un même cycle de production (Altersohn, 1992). C'est alors une vision renouvelée des effets de la polarisation qui conduit à la création de parcs fournisseurs attachés aux usines des constructeurs automobiles. Ainsi, dans le domaine de la construction automobile, les contraintes de proximité pèsent lourdement sur le choix de localisation des équipementiers.

Selon la théorie de l'agglomération spatiale, la proximité géographique avec d'autres firmes implantées sur le même site permet de bénéficier d'externalités positives de production (choix plus large de fournisseurs, services spécialisés plus développés). Dans un univers incertain où

---

<sup>5</sup> L'exemple qui suit matérialise les gains générés par le rapprochement des unités de production : le réservoir est composé de deux pièces principales, la pipe de remplissage et le réservoir ; une troisième pièce est nécessaire pour lier les deux morceaux. Si le fournisseur est éloigné, il n'est pas rentable de réaliser le réservoir en un seul

l'information est coûteuse, les choix de localisation ont un caractère cumulatif puisque les centres industriels déjà formés sont également ceux qui attirent le plus d'investissements.

La théorie de la polarisation s'appuie sur la constatation des effets d'attraction géographique générés par l'implantation d'un grand établissement non seulement sur les activités de service nécessaires à son fonctionnement mais aussi sur les activités de ses fournisseurs et sous-traitants. L'intensité de cette attraction dépend du degré d'intégration de la production du donneur d'ordres, du caractère plus ou moins complexe du processus mis en œuvre, du poids des contraintes techniques de proximité. Ainsi, l'exigence de proximité est plus importante pour les opérations de sous-assemblage que pour la fabrication de pièces car le coût de transport des sous-ensembles et des composants volumineux est plus élevé (Altersohn, 1992).

La proximité spatiale et les relations personnelles qu'elle permet d'entretenir, maintiennent un lien continu et durable entre les agents réduisant les risques d'opportunisme. Le fait de vivre et de travailler à l'intérieur d'une aire géographique limitée occasionne des contacts répétés et des contrats informels, ce qui favorise la confiance et la communication mais également le sentiment de dépendance mutuelle. Dans les parcs fournisseurs, il est alors possible d'observer l'émergence d'une rente relationnelle au sens de Dyer (1997) caractérisée par :

- Des investissements dans des actifs relationnels spécifiques : savoir-faire partagé acquis en commun au cours de relations durables ;
- Un échange substantiel de connaissances, y compris de celles acquises en commun : savoir-faire tacites peu codifiables, difficiles à imiter ou transférer ;
- La mise en place de routines favorisant le partage interfirmes de connaissances.

*« La proximité physique fait que les gens se voient, se connaissent, si bien que les problèmes se résolvent très vite, en direct, au poste de fabrication, sans faire*

---

morceau, cela serait trop volumineux (on transporte du vide). Avec le rapprochement des fournisseurs sur le site, il est possible de souder la pipe de réservoir directement sur le réservoir, il n'y a plus de problème de transport.

*appel à toute une bureaucratie à base de fax et de notifications officielles » -*

*Directeur des Achats Renault.*

L'interaction des acteurs au sein d'une aire géographique limitée permet dès lors d'optimiser la transmission, l'acquisition ainsi que la création de connaissances communes (Frigant, 2000). En toute hypothèse, la proximité immédiate présente des avantages incontestables ; elle facilite notamment le dialogue entre clients et fournisseurs et accroît de fait la confiance entre les partenaires.

### *2. 3 - Une convention de confiance*

Le fait de bénéficier d'installations de proximité modifie en profondeur les relations client-fournisseur : la défiance laisserait ainsi la place à une attitude beaucoup plus dominée par la confiance. Le principal avantage de ce type d'implantation – outre l'économie logistique – réside donc dans le facteur humain : la proximité physique améliore le traitement et la résolution des problèmes. Il est pourtant permis de se demander s'il n'y a pas une part de naïveté à fonder une politique industrielle sur la confiance dans un contexte de compétition extrêmement dure ?

S'il est permis de le penser, en réalité le problème ne se pose pas en ces termes. En effet, un responsable achat de Renault<sup>6</sup> envisage différemment cette question : dans un marché automobile mondial, seul un nombre restreint d'acteurs industriels pourra jouer un rôle significatif, et un nombre encore plus restreint de constructeurs. Dans ces conditions, faut-il laisser la compétition à l'état sauvage ou vaut-il mieux l'aménager sur la base d'un engagement moral fondé sur le partage des gains, le gagnant-gagnant ?

Selon ce même responsable, la seconde méthode semble privilégiée : aux Etats-Unis par exemple, Chrysler, qui pratique avec ses fournisseurs une politique analogue à celle de

---

<sup>6</sup> Entretien avec Jean-Baptiste Duzan, directeur des achats de Renault, propos recueillis par Alain Dunoyer de Sergonzac.

Renault, obtient des prix plus favorables que General Motors qui adopte encore la mise en concurrence pure et dure. Pourtant, Chrysler est considérablement plus petit que GM ; le résultat inverse aurait été prévisible, ne serait-ce qu'en raison des effets d'échelle. Chrysler serait ainsi parvenu à créer un Keiretsu américain (Dyer, 1996). Son modèle se caractérise par une gestion de projet par équipes pluri-fonctionnelles, un management par coûts objectifs, un choix précoce des fournisseurs afin de les intégrer aux étapes de conception et de développement des véhicules et par un travail collectif du constructeur et de ses fournisseurs. Pour le constructeur, la question n'est donc pas de savoir s'il y a naïveté ou non ; la question est de savoir si le rapprochement physique des fournisseurs et la co-construction de la confiance qui en est induite sont bénéfiques ou non en termes de QCD. Les partenaires s'inscrivent alors dans le cadre de relations durables et exclusives, sources d'efficience et d'efficacité de l'entreprise étendue.

*« Le fait de disposer d'installations de proximité modifie en profondeur nos rapports avec nos fournisseurs: tout le monde se comporte différemment dans une relation plus directe, la réactivité est immédiate, lorsqu'on voit les défauts les modifications sont apportées tout de suite, on ne perd pas de temps »* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

Si confiance et proximité sont des concepts primordiaux à la « compatibilité de la greffe », il s'avère néanmoins que l'opération peut paraître risquée à de nombreux égards. Ainsi, les interrogations du constructeur restent nombreuses : l'évolution des mentalités est-elle suffisamment avancée pour mettre en œuvre des schémas d'exploitation et de fonctionnement relativement ouverts et mixés ? L'interdépendance entre unités de production ne peut-elle donner l'image de la création d'une quasi-société ? La crainte de problèmes sociaux fonde une certaine réticence à la mise en œuvre de tels schémas. La comparaison des statuts entre

les personnels employés par les fournisseurs et par Renault aura-t-elle un effet bloquant ou *a contrario* stimulant ?

### **3 - Les risques**

La proximité physique et les relations personnelles qu'elle permet d'entretenir maintiennent « un lien continu et durable entre les agents, réduisant le risque d'exploitation d'une partie par une autre, même dans des coopérations sur une courte période » (Lefeuvre, 1999, pp. 22-23). Pourtant, dans les cas de rapprochement extrême des unités productives tels que nous les appréhendons, l'association physique constitue un risque non seulement pour les équipementiers qui investissent en actifs très spécifiques, difficilement redéployables, mais également pour les constructeurs qui peuvent craindre un « laisser-aller » de leurs partenaires du fait d'un engagement à moyen terme.

La pratique du synchrone est susceptible de générer de lourdes difficultés pour Renault. Qu'advierait-il en cas de rupture prématurée de la relation ? Le constructeur pourrait alors être désigné comme coupable des éventuels conflits sociaux. Les risques induits de ce type d'association sont, dès lors, nombreux pour les parties. Nous observerons successivement les dangers inhérents pour les fournisseurs puis pour le constructeur.

#### *3. 1 - Pour le fournisseur*

Les établissements périphériques sont dans un état de forte dépendance à l'égard de l'usine cliente. Il peut notamment s'avérer difficile de redéployer des actifs spécifiques (dédiés au seul client-constructeur) en cas de rupture des relations contractuelles. En effet, la fin d'un contrat d'approvisionnement ne coïncide pas nécessairement avec celle de la période d'amortissement des investissements réalisés. D'autre part, l'activité de l'équipementier est singulièrement conditionnée par la santé du constructeur pour lequel il œuvre ainsi que par sa

politique d'innovation.

Néanmoins, dans le cas de Sandouville, le constructeur estime que les risques sont minimisés pour les fournisseurs du fait qu'ils travaillent sur trois véhicules : les remplaçantes de la Safrane, de la Laguna ainsi que de l'Espace. Toutefois, l'effondrement du marché des véhicules haut de gamme, suite à une crise conjoncturelle, n'est pas totalement impossible.

La perte d'autonomie stratégique des équipementiers, dont l'activité dépend essentiellement d'un (ou de quelques) client(s) important(s), constitue un autre écueil pour les fournisseurs *contraints* de rejoindre leur client-constructeur sur le site de production. Les changements inhérents au produit ou au process décidés par le constructeur, firme focale, sont répercutés sur les fournisseurs immédiats. Un arrêt de production chez le constructeur se répercute immédiatement dans les unités de proximité. Ces dernières jouent alors un rôle de régulation ; il leur revient ainsi de conserver provisoirement les produits destinés à l'usine cliente. C'est la raison pour laquelle le risque social, par lequel le constructeur reporte sur l'unité de proximité la gestion de l'emploi et de la main d'œuvre, ne doit pas non plus être négligé. Quel que soit l'aménagement du temps de travail dans lequel le constructeur s'est engagé, le fournisseur doit astreindre l'organisation de son travail à celle du constructeur.

Si l'implantation à proximité du constructeur présente de nombreux risques, certains équipementiers relativisent le poids des inconvénients générés :

*« Ce type d'implantation de proximité représente indéniablement des contraintes pour nous, mais il est clair que le fournisseur comme le client en tirent tous deux de grands avantages en termes de réactivité, de gestion de la diversité et finalement de coût : plus on est près de son client, mieux on le sert, c'est évident [...]. Dans tous les cas, de par la croissance de nos clients, ces implantations de proximité sont pour nous génératrices de progrès et de création d'emplois en solde net » - Fournisseur de proximité.*

La localisation des équipementiers sur le site de production des constructeurs contribue à l'augmentation de la prestation de service offerte au client. La réactivité des équipementiers apparaît comme un élément décisif du rapprochement poussé des unités de production. Ainsi, les équipementiers peuvent se rendre sur l'unité de montage des constructeurs dans les quelques minutes suivant une alerte. Cette réactivité est cependant sujette à controverse ; quelles sont les limites de cette prestation de service ? Les équipementiers pourraient craindre une sollicitation exacerbée de leur client.

Une autre crainte des fournisseurs immédiats est relative à leur immersion dans le site de production du constructeur. Dans le cadre des parcs fournisseurs, les équipementiers sont le plus souvent locataires des locaux appartenant au constructeur, ils pourraient alors craindre une potentielle ingérence de leur propriétaire... De plus, à l'instar des constructeurs, les fournisseurs immédiats craignent la contamination des mouvements sociaux. Les unités situées dans les sites avancés fournisseurs dédient l'ensemble de leur production à un unique constructeur ; un mouvement social chez le constructeur paralyserait alors totalement l'unité de proximité. De même, la confrontation d'employés aux conditions salariales différentes rend difficile les relations sociales. Les fournisseurs de proximité pourraient notamment rencontrer des difficultés de maintien de leur main d'œuvre tentée d'offrir ses services au constructeur.

### *3. 2 - Pour le constructeur*

Le risque de dépendance est également manifeste. Ainsi, en cas de meilleure compétitivité d'un équipementier concurrent, le constructeur est lié par un contrat à durée déterminée d'approvisionnement à un (des) fournisseur(s). Dès lors, il devient de plus en plus difficile pour un constructeur de changer de fournisseurs pendant la durée de vie d'un modèle : « l'abus de monopsonie semble condamné car les constructeurs sont devenus trop liés avec

leurs fournisseurs pour en changer du jour au lendemain » (Biardeau, 1998, p. 133).

A l'instar de ses fournisseurs, le constructeur peut perdre des degrés de liberté dans l'organisation de son process, en confiant à ses « systémiers » l'élaboration et l'industrialisation de sous-ensembles complets des véhicules. La vocation première de ces parcs risque alors de ne pas être atteinte du fait même des possibilités de dérive qu'ils offrent ; notamment, l'absence de remise en concurrence à court terme ne permet pas de contrôler le bien fondé de l'évolution du contrat des fournisseurs, alors placés en situation de monopole temporaire.

Nous pourrions traduire cette relation synallagmatique de moyen/long terme dans l'expression imagée de risque d'endormissement, du fait d'un exercice moins vigilant de la veille économique par les parties. La stratégie de codéveloppement confère aux équipementiers une plus large autonomie quant à la conception du produit final. Le risque de dépendance de Renault vis-à-vis du savoir-faire de ses fournisseurs est alors prégnant. Le constructeur pourrait également s'interroger quant à l'intensité de la veille pratiquée par ses fournisseurs en matière d'innovation. Pourtant, concernant l'éventualité d'un risque d'endormissement, le constructeur reste serein :

*Un tel risque n'est pas envisageable « car sur les contrats sont prévus les prix des pièces ainsi qu'un pourcentage annuel d'augmentation de la productivité. Les fournisseurs ne seront pas systématiquement sélectionnés sur les prochains véhicules. Rien n'est acquis. Ils pourront être remis en concurrence avant l'échéance du programme ».* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-

La notion de concurrence reste ainsi fondamentale pour le constructeur. Ce dernier a un devoir de vigilance, illustré notamment dans l'exercice d'opérations de benchmarking.

La situation évolue « d'une dépendance économique et technique entre entreprises, reposant



sur une prescription du produit, à une interdépendance organisationnelle engendrée par l'imbrication des fonctions de conception et de production de différentes entreprises » (Laigle, Thiebaut, 1999, p.6). L'entreprise étendue peut être appréhendée au travers de sa capacité à se procurer des ressources productives, à les exploiter et à les valoriser dans le temps. La création de parcs fournisseurs permet ainsi au donneur d'ordres d'optimiser les ressources et les compétences de ses partenaires, voire de les capter. Pourtant, le transfert de valeur ajoutée du constructeur aux équipementiers laisse présager une nouvelle délimitation du métier du constructeur. Le rapport de force entre constructeurs et équipementiers pourrait ainsi se renverser, ces derniers investissant plus largement en recherche et développement. Parallèlement, un transfert de compétences s'exerce également en aval par une plus forte indépendance des activités de distribution et de réparation. A l'extrême, cette perte d'autonomie stratégique pourrait mener les constructeurs à devenir des marques-cautions. L'opinion de Renault sur ce sujet est plus nuancée que celle que nous émettons :

*« Le rapprochement des fournisseurs facilite (notamment du point de vue de la gestion de la diversité), mais ne change en rien le cœur du métier. Renault garde le métier d'assembleur. Concernant le risque, à force de délégation, de devenir une marque caution : Cela n'est pas dans les plans à venir. Le développement des véhicules continuera d'être effectué de manière traditionnelle. Pourtant, de gros morceaux ont été délégués aux fournisseurs ; il s'agit de la climatisation et de la fabrication des sièges. Le constructeur garde la maîtrise de l'architecture générale, de la carrosserie. On fabrique de moins en moins de sous-ensembles sophistiqués. La mécanique reste au cœur du métier »* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

La complexité croissante des véhicules requiert la mobilisation et le développement de compétences pointues dans de nouvelles technologies que les constructeurs ne détiennent pas.

« Le risque d'un affaiblissement du potentiel d'innovation se double alors du syndrome " Intel Inside " car le développement de la logique modulaire pourrait conduire à une inversion du rapport de force entre constructeurs automobiles et équipementiers, comme cela a été observé dans la construction d'ordinateurs où IBM s'est fait déposséder de son pouvoir sur la filière informatique en amont par Intel et en aval par Microsoft » (Lung et al., 2000, p.10).

Le système productif tel qu'il apparaît dans l'entreprise étendue donne une nouvelle perception des frontières de la firme. Les unités rapprochées sont des ateliers périphériques de l'usine de montage du constructeur. Pourtant, les usines des fournisseurs sont des entités indépendantes tant sur le plan financier que juridique. Par voie de conséquence, la gestion de la main d'œuvre est propre à chacune des entités. Toutefois, comme le soulignent Gorgeu et Mathieu (1996, pp.86-87), évoquant la question des unités de proximité, « la ligne de conduite est la même pour toutes : une organisation de la production et du travail à la fois économe et flexible pour répondre aux attentes des constructeurs ». Renault envisage notamment la mise en place d'une troisième équipe de nuit sur le site de Sandouville. Le constructeur a pour objectif de faire passer sa production annuelle de 220 000 véhicules à 450 000 véhicules, grâce à cette troisième équipe, à l'accroissement de sa productivité et à l'embauche d'un millier de personnes d'ici à 2003. Cette dynamique devra bien évidemment être suivie par les fournisseurs immédiats. C'est pourquoi, le constructeur court un risque d'assimilation à une quasi-société. Il convient donc d'éviter l'écueil consistant à donner l'impression aux tiers que la coopération entreprise est de nature sociétaire :

*« Il va falloir mener une réflexion sur l'accès dans les locaux. Il faudra être respectueux du locataire. Il faut arriver à dimensionner des relations équilibrées. Il ne faut pas faire trop d'ingérence. Il ne faut pas que le parc fournisseurs devienne un site Renault. [...] Les deux systèmes doivent rester indépendants, cela évite les confusions logistiques et les problèmes de sécurité. Il faut que les*

*sociétés restent différentes »* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

La proximité entre les unités de production laisse également présager des phénomènes de contamination des mouvements sociaux :

*« Les risques humains ne sont pas négligeables. Par exemple, si l'application de la loi sur les 35 heures se déroule mal chez l'un des fournisseurs, il y aura davantage d'impact chez Renault que si le fournisseur était éloigné. Auparavant, en cas de grève, il n'y avait pas d'impact social direct »* - Chef de projet site avancé fournisseurs Renault Sandouville-.

A cet égard, il est notamment permis de penser que les salariés des équipementiers soient amenés à demander des avantages sociaux identiques à ceux des employés du constructeur. Les différentes paralysies du site MCC Smart de Hambach sont révélatrices de l'importance du risque social induit par la proximité physique entre acteurs.

\*

\*       \*

Notre article avait pour objectif de dessiner les avantages et biais inhérents à la création d'un parc fournisseurs. Nous nous sommes interrogées sur l'opportunité réelle pour les acteurs du système automobile d'adopter une telle organisation industrielle, susceptible de les placer dans une situation de co-dépendance excessive. Pourtant, dans la course à la performance, le futur *one best way* pourrait émerger de ce nouveau mode organisationnel. Il semble alors primordial pour les constructeurs d'être parmi les leaders du management de ce nouveau schéma productif. Il leur faut en effet générer des effets d'apprentissage avec les fournisseurs pilotes, acceptant de partager l'aventure. La création de parc fournisseurs innove et concrétise donc la notion de partenariat. Le partenariat, ainsi appréhendé, apparaît comme un mode de coordination à part entière, conciliant tout à la fois les exigences de qualité, supportées par des investissements hautement spécifiques et un niveau de flexibilité satisfaisant en terme de

maintien de l'avantage concurrentiel. En cela, les parcs fournisseurs permettent de combiner les avantages du marché et de l'intégration.

## **Bibliographie**

Altersohn, C. (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, L'Harmattan.

Biardeau, S., (1998), « Devenir Automobile », in Wickham S., Joffre P. : *Le Marché Demain*, EMS, pp. 127-136.

Dunoyer de Sergonzac, A., (1999), « Les fournisseurs au cœur du process », *AVEC*, mars, pp. 14-17.

Dyer, J.H., (1997), « Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic management journal*, XXVIII, pp. 535-556.

Dyer, J.H., (1996), « How Chrysler created an american keiretsu », *Harvard Business Review*, juillet- août, pp. 42-54.

Frigant V. (2000), *Coordination des relations verticales et proximité, Une analyse des défaillances interfirmes selon le modèle défection/ prise de parole*, Thèse ès Sciences économiques, Université Montesquieu – Bordeaux IV, 272 p.

Gorgeu, A. & Mathieu, R., (1996), « Le partenariat entre les constructeurs automobiles et équipementiers : les frontières de la firme ? », in *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?*, L'Harmattan, pp. 75-96.

Laigle, L. & Thiebaut, D., (1999), « Pour un paradigme de la coopération », *Colloque Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, 3 et 4 mai.

Lefeuvre, A.G., (1999), « La coopération interentreprises dans les proximités spatiales : premiers éléments sur la variété des formes et les conditions d'existence », *Colloque Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, 3 et 4 mai.

Lung, Y., Salerno, M.S., Carneiro Dias, A.V. & Zilbovicius, M., (2000), « Eloge et misère de la production modulaire », *La lettre du Gerpisa*, janvier, 138.

Morisse, B. & Renault, S., (2000), « L'entreprise étendue ou les bénéfices d'un partenariat de proximité », *Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Trois Rivières, 9-10-11 mai.

Warnecke, H., (1993), *The fractal company*, Springer Verlag.